



**HAL**  
open science

# L'épanouissement professionnel comme un tremplin au développement personnel

Émilie Amant

► **To cite this version:**

Émilie Amant. L'épanouissement professionnel comme un tremplin au développement personnel. Gestion et management. 2020. dumas-03151046

**HAL Id: dumas-03151046**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03151046v1>**

Submitted on 19 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# T RAVAIL ET SANTÉ

L'épanouissement professionnel comme  
un tremplin au développement personnel



**Emilie AMANT**  
M1 Gestion des Ressources Humaines  
IAE GRENOBLE  
Juin 2020

Tuteur : Rodolphe COLLE

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les travaux universitaires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».

## Sommaire

Remerciements.....	3
Introduction.....	5
<b>I. Les besoins de l'individu selon Maslow et le travail au coeur des préoccupations.....</b>	<b>7</b>
1. La pyramide de Maslow.....	7
A. La hiérarchie des besoins comme fondement de la psychologie moderne.....	7
B. Les aspirations des individus.....	8
2. Où se situe le travail au regard des aspirations individuelles ?.....	9
A. Le travail dans un contexte particulier .....	9
B. L'impact du travail sur les étapes de la pyramide.....	11
C. Le travail au coeur d'une triptyque entre épanouissement et souffrance.....	11
<b>II. Pourquoi atteindre le plus haut niveau de la pyramide est-il bénéfique pour le salarié et l'entreprise ? .....</b>	<b>13</b>
1. Pourquoi tendre vers l'accomplissement de soi ?.....	13
A. Enjeux sur la santé .....	13
2. Quelles motivations a l'entreprise pour favoriser un cadre propice aux salariés ?.....	14
A. La marque employeur.....	14
B. Le bien-être des salariés .....	15
C. A qui reviennent réellement les bénéfices de l'efficacité des salariés ? .....	16
3. Jusqu'où s'impliquer dans le travail ?.....	17
A. L'implication dans le sphère professionnelle.....	17
B. Limites de l'engagement au travail.....	18
<b>III. Quels sont les moyens permettant d'atteindre le plus haut niveau de la pyramide ?.....</b>	<b>19</b>
1. Comment garder ses salariés efficaces et épanouis dans leur travail ?.....	19
A. Indicateurs de mesure du bien-être au travail.....	19
B. Prise de conscience collective.....	20
C. Amélioration des conditions de travail.....	22
2. Sur quel type de motivation s'appuyer ?.....	23
A. Les sources et facteurs de motivation.....	23
B. La motivation intrinsèque et extrinsèque.....	24
C. Rôle du Happiness Manager.....	25
3. Quelles formes juridiques d'entreprise peuvent impulser l'épanouissement des salariés ?.....	26
A. Les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire.....	26
B. Les entreprises visant la performance économique.....	26
C. Autres entreprises et organisations.....	27
Conclusion.....	31
Bibliographie.....	32
Liste des abréviations.....	34

## Introduction

Contre toute attente, le travail a été pour moi une révélation à une période de ma vie où je manquais de repères. Il s'est révélé être un allier sur lequel compter, me mettant à rudes épreuves mais fidèle à mon investissement, d'où l'image de couverture qui illustre cette période. Il s'agit d'un *team building*<sup>1</sup> entre collègues au cours d'une randonnée de nuit à Sněžka, le plus haut sommet de République tchèque. A cette période, je travaillais comme Gestionnaire de Paie dans une entreprise internationale à Prague. C'est dans la culture du pays de réaliser l'ascension de nuit pour y admirer les premiers rayons du soleil en été et y redescendre à l'aube. A travers cette image, je n'y vois pas seulement la cohésion sociale qui a donné du sens à mon quotidien mais le travail lui-même représenté comme l'ascension d'un sommet. Rappelons ce que disait Confucius à ce sujet. « *Tous les hommes pensent que le bonheur se trouve au sommet de la montagne alors qu'il réside dans la façon de la gravir* ». On se trompe souvent à penser le bonheur comme une finalité alors qu'il demeure dans toutes les petites victoires qui, une fois assemblées, constituent une fondation pour l'épanouissement du corps et de l'esprit.

Au-delà de ma perception, le travail est un sujet intemporel au coeur des préoccupations. Alors que la souffrance au travail fut jusque là un sujet très prisé des sciences humaines, on parle aujourd'hui d'avantages de bonheur au travail, en suggérant des manières de s'épanouir dans le travail en tant que salarié mais aussi en préconisant de nouveaux outils à disposition des Ressources Humaines.

Définissons tout d'abord les termes au coeur du sujet : le travail, la santé, l'épanouissement et l'accomplissement personnel.

Ici, le **travail** est évoqué au sens socioéconomique tel que l'ensemble des activités humaines visant à créer ou modifier un élément utile à la société en contrepartie d'une rémunération. Marx évoquait dans son manuscrit<sup>2</sup> que « *toute la prétendue histoire du monde n'est rien d'autre que la production de l'homme par le travail humain* ». Il reconnut d'ailleurs à Hegel de percevoir le travail comme « *l'acte par lequel l'homme se produit lui-même*<sup>3</sup> ». On verra plus loin l'impact du travail sur la santé et les besoins de l'individu.

Selon l'Organisation Mondiale de la santé (OMS), la **santé** « *ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* » mais en « *un état de complet bien-être physique, mental et social* »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> **Team building** : Resserrement des liens dans le cadre professionnel entre des membres d'une même équipe ou d'une même entreprise.

<sup>2</sup> Karl Marx, « *Manuscrits, Economie politique et philosophie* », 1844

<sup>3</sup> Jean Lacroix, « *Marxisme, existentialisme, personnalisme: présence de l'éternité dans le temps* », 1949, page 32

<sup>4</sup> [https://www.who.int/topics/mental\\_health/fr/](https://www.who.int/topics/mental_health/fr/)

**L'épanouissement** renvoie à un sentiment de plénitude chez l'homme. Il est souvent associé à la métaphore de la rose qui s'épanouit, tel un mélange subtil entre beauté et fragilité. L'épanouissement ici est surtout évoqué au sens large du bonheur tel que Gandhi le cite : « Le bonheur, c'est lorsque nos pensées, nos paroles et nos actes sont en harmonie ». L'épanouissement est finalement une combinaison d'éléments nécessaires à l'homme qui se complètent. Si on prend l'exemple du travail, être épanoui impliquerait selon Gandhi d'exercer une activité qui soit en accord avec nos valeurs, nos modes de pensées et de fonctionnement.

Quant à **l'accomplissement personnel**, il renvoie ici directement à la théorie d'Abraham Maslow sur la hiérarchie des besoins, tel que le stade final de la satisfaction des besoins de l'individu par la réalisation de soi. Nous nous appuyerons également sur les travaux issus de la psychologie du développement personnel. La pyramide de Maslow est un outil sur lequel je m'appuierai comme une fondation du mémoire. Datant des années 1950, il s'agit d'un parti pris en faveur d'un modèle de fonctionnement certes critiquable et souvent critiqué au cours du siècle mais pertinent dans les premières avancées de la psychologie en matière de développement personnel. J'y reviendrai en comparaison à d'autres théories.

L'enjeu de ce mémoire est d'étudier l'impact du travail sur le développement personnel, telle une relation de cause à effet impliquant le travail comme un déclencheur d'ondes positives et nécessaires au bien-être de l'individu. L'enjeu est de mettre en lumière **pourquoi et comment le travail peut être un tremplin vers l'épanouissement personnel.**

Les besoins de l'individu selon Maslow et l'influence du travail sur les étapes de la pyramide constitueront les fondations et la première partie du mémoire. Nous déconstruirons<sup>5</sup> ensuite les raisons pour lesquelles atteindre le plus haut sommet de la pyramide peut être bénéfique pour le salarié et l'entreprise. Il s'agit de répondre au « pourquoi » tendre vers l'accomplissement personnel. Un dernier volet apportera un éclairage sur les outils et des suggestions répondant au « comment » le travail peut être un atout à l'épanouissement personnel.

En ce qui concerne les sources non théoriques, nous nous appuyerons sur des entretiens réalisés auprès de salariés ayant des profils variés selon leur âge, sexe, catégorie socio-professionnelle, leur poste et leur niveau de responsabilité. Ces témoignages illustreront des arguments et partis pris tout au long de ce mémoire. Aucune prétention n'affirme qu'il s'agit de la seule vérité possible. Chaque témoignage mettra en lumière des idées qui me semblent pertinentes, mais celles-ci ne reflèteront pas forcément un échantillon représentatif et resteront à nuancer.

---

<sup>5</sup> Ici, **déconstruire** sous-entend qu'il peut s'agir de mécanismes, de raisons et/ou de schémas de pensées parfois inconscientes à la perception de l'individu.

## I. Les besoins de l'individu selon la pyramide de Maslow et le travail au coeur des préoccupations

Chaque individu a des besoins et attentes. Ici, la hiérarchie des besoins permet d'amorcer une confrontation directe à la réalité et aux exigences des organisations. Il s'agit d'un parallèle entre les salariés d'un côté en quête d'épanouissement et les intérêts divergents des entreprises.

### 1. La pyramide de Maslow

#### A. La hiérarchie des besoins comme fondement de la psychologie moderne

Cette hiérarchie des besoins est créée à la suite des travaux du psychologue Abraham Maslow réalisés dans les années 1940. Ce dernier est autant connu que **Frederick Herzberg** pour leurs apports sur le contenu de la motivation. Au-delà de célèbres théories, leurs idées se révèlent pionnières dans la psychologie des années 1950 dédiée au développement personnel. Plusieurs psychologues se sont essayés à critiquer les besoins de l'individu amorcés par les travaux de Maslow. Pour autant, il ne fait nul doute que Maslow est une base sur laquelle la psychologie a puisé ses ressources en terme de développement personnel. Ces besoins sont universels selon Maslow car ils proviennent de déterminismes comme l'éducation, le milieu social ou encore la culture. Chaque désir ou aspiration de l'individu cache en réalité un besoin profond de ce dernier. Le besoin de s'accomplir peut être satisfait par la reconnaissance ou le pouvoir.

Tableau 1 : Hiérarchie des besoins selon l'interprétation des travaux d'A. Maslow

Etapes de la pyramide	1. Besoin physiologique	2. Besoin de sécurité	3. Besoin d'appartenance	4. Besoin d'estime	5. Besoin de s'accomplir
<i>Comment se manifestent chaque stade ?</i>	Faim, soif, survie, sexualité, repos, habitat.	Sentiment de sécurité et de confiance.	Se sentir aimé, estimé, écouté, reconnu au sein d'un groupe et/ou sous un statut.	Se sentir utile et pourvu de valeur, pouvoir garder son identité en se sentant soi-même.	Développement de connaissances et de valeurs par le travail. Besoin de se dépasser.
<i>Degré estimé de satisfaction</i>	85 %	70 %	50 %	40 %	10 %

Une étape doit être pleinement satisfaite pour tendre vers la suivante. Dans l'optique où l'individu essaie de tendre vers l'accomplissement de soi, cela sous-entend qu'il a préalablement et successivement satisfait ses besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'estime pour songer à s'accomplir personnellement. Les besoins de l'individu peuvent entrer en conflit dans certaines situations. Par exemple, un individu peut se mettre en danger (besoin secondaire) si celui-ci ne peut pas se nourrir durant plusieurs jours (besoin

primaire). Toutefois, les besoins n'ont pas besoin d'être satisfaits à 100% pour que l'individu passe à l'étape supérieure. Le besoin physiologique doit être, selon le psychologue, satisfait à 85%, le besoin de sécurité à 70%, le besoin d'appartenance à 50%, le besoin d'estime à 40% et le besoin d'accomplissement à 10%. Maslow observe que la transition entre les besoins émerge lentement et relativement à la satisfaction du besoin précédent. Si le besoin d'appartenance n'est satisfait qu'à 20%, le besoin d'estime (besoin suivant) ne pourra être envisagé dans le conscient ou l'inconscient de l'individu que dans une limite. Par exemple, cette satisfaction ne dépassera pas 5%.

La pyramide de Maslow inclut évidemment des limites à prendre en considération. Elle est tout d'abord à nuancer selon les individus, leur situation et des périodes de la vie (célibataire, avec/sans enfants, sans emploi, etc), mais aussi sur le caractère scientifique. Elle est d'ailleurs adaptée à une population occidentale - *soit 20% de la population mondiale* - et instruite. La pyramide recense les mécanismes de motivation mais fait l'impasse sur la démotivation des employés. Les besoins quant à eux, peuvent être confondus avec les désirs entre le conscient et l'inconscient.

En parallèle aux théories de Maslow, d'autres psychologues se sont essayés à analyser la motivation et les besoins de l'individu. Parmi eux, F. **Herzberg** souligne les besoins de l'individu en terme de facteurs de motivation et facteurs d'hygiène, puis **Clayton Alderfer** évoquera en 1972 la théorie ERG<sup>6</sup> relative au besoin de croissance, de sociabilité et d'existence.

## B. Les aspirations des individus

Face aux théories, quelles sont les attentes et objectifs des salariés dans le travail ? On assiste de plus en plus à des salariés en quête de reconnaissance de leur investissement au travail et des demandes d'augmentations de salaires lors des évaluations annuelles.

La reconnaissance au travail est une aspiration humaine profonde selon les philosophes et sociologues. Elle se caractérise notamment par la statut, la matériel, de manière symbolique ou même affective. Selon une étude internationale du Boston Consulting Group (BCG), 83% des salariés estiment que la reconnaissance au travail est plus satisfaisante qu'un cadeau ou une récompense. La reconnaissance peut se retrouver dans le fait de féliciter un collaborateur pour son investissement, mais aussi en lui demandant son avis sur des décisions en terme de stratégie d'entreprise ou pour améliorer un service client. Celui-ci pourrait avoir des idées novatrices et originales, utiles à l'entreprise. De manière plus informelles, des petites attentions au quotidien sont appréciées de tous. Penser à l'anniversaire d'un collaborateur ou apporter les croissants à son équipe sont des petites joies qui répandent du bonheur autour de soi.

---

<sup>6</sup> **ERG theory** : en français, la théorie SRP (Subsistance Relations Progression)



La recherche d'équité dans le travail est une aspiration aussi importante que la reconnaissance. C'est en 1960 que le psychologue John S. Adams développe la théorie de l'équité<sup>7</sup> à partir de recherches et d'expériences. Il en déduit que le salarié compare consciemment ou non sa situation à celle de ses collègues et même en dehors de l'entreprise. Une réelle quête de justice sociale s'installe dans l'esprit du collaborateur qui compare son salaire, ses missions, son volume horaire, ses avantages, etc. Il établit un ratio d'équité à partir du calcul ci-joint :

$$\text{RATIO D'ÉQUITÉ} = \text{RÉTRIBUTION} / \text{CONTRIBUTION}$$

Ce calcul repose sur des données subjectives et propres au salarié. Il en découle trois sentiments possibles : un sentiment de sous-équité si le ratio est inférieur à 1 (la rétribution est inférieure à la contribution), un sentiment d'équité si celui-ci équivaut à 1 et un sentiment de sur-équité s'il est supérieur à 1 (la rétribution est supérieure à la contribution). Créant une source de tension, la sous-équité mène à l'action du salarié concerné. Celui-ci pourrait éventuellement demander une augmentation, être plus absent, moins s'impliquer, voir même saboter son travail. A l'inverse, la sur-équité amène à un plus grand engagement du salarié voir même à une entraide poussant celui-ci à alléger le travail de ses collègues.

Contrairement à la France, dans les pays scandinaves, la culture impose une transparence des salaires des collaborateurs permettant une meilleure visibilité et par conséquent à une meilleure « justice sociale ».

## 2. Où se situe le travail au regard des aspirations individuelles ?

### A. Le travail dans un contexte particulier

Rappelons que l'origine du mot « travail » provient du latin « tripalium » signifiant un instrument de torture. Cette comparaison a été maintes reprises observée et critiquée dans la littérature et le théâtre. Aujourd'hui encore, ce rapprochement est évoqué en salles de réunion ou même dans des discussions entre collègues.

Au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, la révolution industrielle<sup>8</sup> a impulsé une transformation de l'Europe autrefois agraire et artisanale vers une société majoritairement industrielle et commerciale. C'est dans les années 1940 que les économistes Colin Clark et Jean Fourastié repèrent un basculement du travail physique vers un travail plus cérébral et relationnel. Le progrès technique a été stimulé par la demande de consommation et a entraîné une évolution continue du monde du travail.

---

<sup>7</sup> Bénédicte Reynaud, « *Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience* », Revue économique [1993, vol. 44, n°1, p. 6-8]

<sup>8</sup> Expression forgée en 1843 par Adolphe Blanqui dans son « *Histoire de l'économie politique en Europe* »

Aujourd'hui, plus d'un siècle depuis les débuts de l'industrialisation, on constate une précarité de l'emploi. Le travail n'est en effet plus disponible en quantité suffisante pour chacun. Au sein des pays développés à économie de marché (PDEM), le chômage est un élément commun. Si le travail permet réellement d'insérer l'individu dans un cadre, des relations sociales, des objectifs et une manière de gagner sa vie, que devient ce dernier lorsqu'il est dépourvu de travail ? Ce questionnement restera ici rhétorique puisqu'on s'éloignerait du sujet qui est le fait d'avoir un travail. L'idée est de montrer cette inquiétude dans l'esprit du salarié à l'idée de perdre son travail, ou de ne pas en (re)trouver un. Au-delà de gagner sa vie, ce qui était une des préoccupations premières des salariés au XXème siècle, les individus s'interrogent aujourd'hui d'avantages à leur statut social et leur place au sein du travail comme un élément central de leur vie. Le régime d'assurance chômage créé en 1958 a permis aux individus de se sentir plus sereins face à la perte d'un emploi. Rappelons nous qu'un salarié intégrait généralement un emploi pour y rester toute sa vie et que la perte d'un emploi au cours d'une carrière était mal vécu par le salarié qui pouvait aller jusqu'à se suicider par honte. Aujourd'hui, on assiste à une flexibilité du travail et à des salariés plus désireux de changer d'emploi si ils ne sont pas pleinement satisfaits dans leur organisation.

En parallèle, des enjeux socioéconomiques apparaissent. La valeur du travail, dans un premier temps, comme aspiration à un sens dans la vie pourrait être remis en cause depuis qu'on assiste à une raréfaction de la quantité de travail. Ensuite, la question du partage du travail doit être aussi reconsidérée. Repenser le volume horaire des salariés pourrait être une solution mais celle-ci impliquerait une perte de revenus pour le salarié. Face à cette conséquence, des mesures peuvent être mises en place pour compenser une perte de salaire. En France, la prime d'activité est une aide proposée aux actifs avec de faibles ressources pour les encourager à travailler en leur apportant un complément financier selon des conditions pré-établies. Enfin, l'organisation scientifique du travail (OST) est une donnée susceptible d'être remise en cause. La division du travail amorcée par Henri Ford ou Frederick W. Taylor au début du XXème siècle est-elle aujourd'hui toujours aussi efficace ? Dans un sens, oui puisqu'elle permet d'accroître la productivité des salariés, mais à quel prix ? La division du travail a engendré une mécanisation de l'individu qui réalise et répète des tâches en continu. Des études ont montré que ce type de travail peut engendrer des risques psychosociaux (RPS). Par exemple, une hôtesse de caisse exerce une activité incluant une « station debout prolongée et des gestes répétitifs<sup>9</sup> ». Ces postures peuvent avoir pour conséquence une « insuffisance veineuse, des douleurs articulaires, ou atteintes discales ». De plus, la manipulation de poids conséquents peut engendrer des troubles musculosquelettiques (TMS) tels que des « tendinites, douleurs musculaires et articulaires, lombalgies ou syndrome du canal carpien ». Au-delà des conséquences sur la santé physique, une organisation du travail parcellisée peut développer chez l'individu un sentiment de déqualification personnelle. Ce sentiment est du à un abaissement du niveau de compétences du salarié, et peut entraîner l'absence de gratification lors d'une évaluation annuelle.

---

<sup>9</sup> SSTRN - Service de Santé au Travail de la Région Nantaise

## B. L'impact du travail sur les étapes de la pyramide

Prenons l'exemple de Laure-Anne, 26 ans, employée en tant que Chargée de Recrutement dans une société sur Grenoble à qui on a demandé « Pourquoi avez-vous décidé de rester dans cette entreprise ? Qu'est ce qui vous a poussé à renouveler votre contrat ? ». Celle-ci nous a confié :

*« J'ai choisi de renouveler mon contrat de travail car je me sens bien dans cette entreprise. Je sens que je contribue chaque jour, à "faire avancer le navire" comme je vous disais tout à l'heure. Je suis complètement autonome dans mon travail. C'est gratifiant. Ma direction est à l'écoute, attentive à mes ressentis. Je suis sollicitée, et mon avis est pris en compte. De plus, X est une entité connue. Je pense que pour une première expérience professionnelle cela peut être un tremplin pour la suite de ma carrière. »*

On constate un sentiment d'estime et d'accomplissement personnel important chez cette employée qui se sent reconnue, utile et sollicitée. L'impression de pouvoir rebondir facilement si elle venait à perdre son emploi grâce à ses compétences renforce d'ailleurs ce sentiment d'épanouissement personnel.

On a ensuite interrogé Florian, 23 ans, assistant régulateur médical (ARM) au Samu de Grenoble en lui posant la même question. Celui-ci nous a répondu :

*« Ce qui me fait rester au SAMU, c'est la nature de l'activité qui me plaît même si parfois c'est compliqué mais comme dans tout métier, il y a des gens que j'apprécie, avec qui je passe des moments malgré tout, des collègues que je trouve sympas et avec qui on discute très bien. J'aimerais emménager avec ma copine aussi, du coup j'ai besoin de cet emploi. Mais la nature du travail me plaît et ce qui nous fait rester dans un travail, c'est pas seulement de pouvoir remplir le frigo, c'est que l'activité nous plaise suffisamment. »*

Ici, on sent que l'épanouissement du collaborateur est du à un besoin d'appartenance au regard d'une cohésion sociale, mais aussi à des besoins plus primaires liés à la sécurité de l'emploi qui lui permettent d'assurer un cadre de vie familial décent.

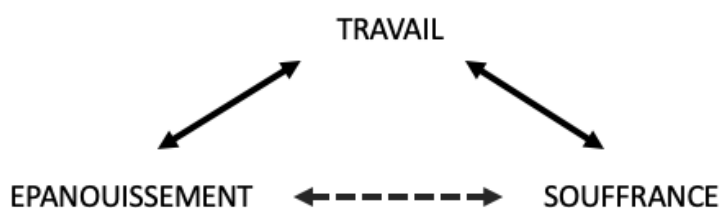
## C. Le travail au coeur d'une triptyque entre épanouissement et souffrance

On a constaté précédemment que le travail pouvait donner lieu à de la souffrance en dégradant les conditions de travail d'un individu. L'exemple d'un RPS le soulignait. Le travail pouvait également amener le salarié à un sentiment de bien-être en lui proposant un cadre en adéquation avec ses attentes. Le bien-être et la souffrance au travail sont-ils finalement deux données antagonistes ?

Certes, tendre vers un bien-être au travail peut entraîner un cercle vertueux amenant l'individu à cultiver ce bien-être autour de lui et dans des domaines plus vastes, tout comme s'engouffrer dans une souffrance au travail peut engendrer un cercle vicieux allant jusqu'à dégrader des domaines sous-jacents à l'activité ou dans la sphère personnelle ou encore à contaminer l'environnement social du à une influence négative. Mais être dans un état de « mal-être » au travail peut aussi être un déclenchement donnant lieu à un sentiment de bien-être.

Dans un entretien accordé à *Sciences Humaines* en 2012, Yves Clot et Christophe Dejours<sup>10</sup> soulignent deux aspects de la souffrance en entreprise à ne pas confondre. Le premier est lié à l'effort accompli dans un travail bien fait. Se donner physiquement ou intellectuellement dans un projet professionnel peut être fatigant voir même éprouvant pour un salarié. Seulement, il s'agit d'une fatigue dont on se repose bien, comme le cite ces deux professeurs en psychologie. Très similaire à une activité sportive, le salarié peut autant se donner dans le travail et être fier à la fin de la journée. Il y a ensuite la vraie souffrance, celle qui provient de l'activité empêchée, la mauvaise fatigue issue de tout ce que le salarié n'arrive pas à faire. Il peut s'agir d'un travail dans lequel le salarié ne se reconnaît plus car il est contraint de faire quelque chose qui va à l'encontre de ses valeurs.

Toutefois, une période de mal-être au travail peut parfois aboutir à un bouleversement positif. En effet, endurer des semaines à tenter de comprendre pourquoi un élément ne coïncide pas avec notre objectif est certes très frustrant mais augmente d'autant plus la satisfaction du salarié lorsqu'il résout ce problème. C'est en se dépasser dans sa mission qu'il puise dans des ressources parfois insoupçonnées. Confronter ce mal-être est la meilleure manière d'en sortir mentalement plus fort et plus serein. Dans certains cas, le mal-être pousse les individus à vouloir dépasser ce cas, et lorsqu'ils y parviennent, la récompense est la fierté. Ils se sentent capables de plus, capables de persévérer dans divers domaines.



Qu'en est-il du désengagement ? Entre le burn-out où le collaborateur n'a plus d'énergie par la surcharge de travail et la pression qu'il subit, et le bore-out où le salarié s'épuise par ennui au travail, on assiste de plus en plus au Brown-out. Ce phénomène provient d'un mal-être souvent invisible. Le salarié est en effet apte à effectuer son travail mais dépourvu de toute motivation pour ce celui-ci. L'individu fait face à une perte de

---

<sup>10</sup> Yves Clot et Christophe Dejours, « *Plaisir et souffrance au travail, deux regards* », entretien dans *Sciences Humaines* 2012/11 (N° 242), page 6, propos recueillis par Xavier de la Vega

sens dans son travail, c'est à partir de ce constat que André Spicer a développé le terme de Brown-out<sup>11</sup>. Les tâches d'un grand nombre de salariés sont devenues de plus en plus techniques et compartimentées, ce qui s'éloigne des aspirations individuelles selon les deux auteurs.

Enfin, les salariés sont aujourd'hui de plus en plus enclins à chercher l'épanouissement dans leur travail alors que celui-ci peut se situer dans un contexte particulier relatif au mal-emploi.

## **II. Pourquoi atteindre le plus haut niveau de la pyramide est-il bénéfique pour le salarié et l'entreprise ?**

Suite aux observations soulevées sur les aspirations profondes des individus qui rejaillissent sur leurs besoins dans le cadre professionnel, nous nous attarderons ici à montrer pourquoi est-ce finalement bénéfique pour l'entreprise et le salarié de tendre vers l'accomplissement personnel.

### **1. Pourquoi tendre vers l'accomplissement de soi ?**

#### **A. Enjeux sur la santé**

Pourquoi cultiver le bien-être au travail pour un salarié ? L'enjeu absolu se rapproche de la santé de l'individu. La santé n'inclut pas seulement la santé physique, mais aussi sociale et mentale. C'est un équilibre qui ne dépend pas toujours de la volonté de l'homme.

Attention, souhaiter s'accomplir personnellement n'est pas une finalité mais une conduite à suivre. C'est un long chemin semé d'embûches, mais qui mérite cette lutte quotidienne. Si on ne se sent pas prêt à s'accomplir, peut-être est-ce dû à un besoin précédent non comblé ? Un manque d'estime envers soi-même dû à une rupture amoureuse peut fragiliser ce besoin d'estime chez l'individu et le démotivera dans sa quête d'accomplissement. Il est important de se recentrer sur soi en identifiant ses passions. Une activité qui nous plaît pourrait potentiellement augmenter cette estime en nous.

Le fait d'atteindre ce stade de développement personnel améliore la santé du salarié au sens global. Celui-ci se sentira plus fort, plus serein et cela l'encouragera vers un cercle vertueux de bien-être. Cet impact ne se limite pas au cadre professionnel mais peut influencer d'autres sphères du salarié : ses relations, ses loisirs, sa famille. Au-delà de sa santé sociale et mentale, l'envie de se dépasser peut influencer l'individu à

---

<sup>11</sup> Spicer André, Alvesson Mats, *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*, 2016

s'impliquer dans une activité sportive<sup>12</sup> qui lui procurera d'avantages de satisfaction dans l'apprentissage, l'effort accompli, l'amélioration personnelle, et le sentiment de maîtriser une activité. D'où l'influence sur la santé physique.

## **2. Quelles motivations a l'entreprise pour favoriser un cadre propice aux salariés ?**

C'est dans une perspective socio-économique que l'entreprise tend à améliorer sa stratégie et son image, ainsi que le bien-être de ses salariés.

### **A. La marque employeur**

La marque employeur se situe à l'intersection entre le marketing, la communication et le service RH. Il s'agit d'améliorer son image en interne et en externe afin d'attirer des futurs candidats. Selon une « Enquête sur la communication de la marque employeur » réalisée par StepStone, 95% des individus se renseignent sur leur future entreprise avant même de postuler. Il s'agit pour le salarié d'avoir un avant-goût de ce qui l'attend en intégrant une société. Les entreprises ont donc tout intérêt à développer leur marque employeur en se montrant sur leur meilleur jour. Grâce aux différents réseaux, le salarié peut facilement se renseigner sur l'ambiance au travail, la culture d'entreprise, la rémunération possible ou même le parcours d'intégration. C'est le cas sur Glassdoor<sup>13</sup>, une plateforme permettant d'accueillir les avis d'employés actuels et anciens employés dans une entreprise sur leur qualité de vie au travail. Les avis sont toutefois à nuancer selon le contexte. Ils restent subjectifs et peuvent être détournés par un ancien employé déçu par un motif de rupture de contrat.

Une bonne réputation de l'entreprise facilite le travail du personnel RH pour attirer des candidats. Bien qu'elle soit un atout non négligeable, la marque employeur ne suffit pas aux salariés pour leur donner envie de s'impliquer. L'écart entre ce que le salarié pensait de l'entreprise avant de l'intégrer et ce qu'il pense une fois recruté peut être un facteur de bien-être ou mal-être. En effet, un écart trop important entraînera chez le collaborateur un sentiment de désenchantement et rapidement de démotivation. Attirer les futurs candidats est certes un atout au recrutement, mais enjoliver ou mentir sur les conditions de travail peut être un vrai problème pour l'entreprise qui fera rapidement face à une augmentation du turnover<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Duda, Joan L. « 9. La théorie des buts d'accomplissement et la santé dans le domaine physique », François Cury éd., Théories de la motivation et pratiques sportives. État des recherches. Presses Universitaires de France, 2001, pp. 255-276.

<sup>13</sup> <https://www.glassdoor.fr/index.htm>

<sup>14</sup> Rotation du personnel dans une entreprise. Il s'agit de calculer les embauches et sorties des salariés sur une période donnée.

## B. Le bien-être des salariés

Comment parler d'épanouissement au travail sans évoquer la Qualité de vie au travail (QVT) ? Cette nécessaire prise en compte du bien-être des collaborateurs découle d'un passé marqué par la souffrance au travail. Aujourd'hui, les enjeux des politiques RH visent à réduire l'absentéisme, les maladies, le turnover, les risques psychosociaux, etc.

Selon le site Ayming<sup>15</sup>, entre 2017 et 2018, l'absentéisme a augmenté en moyenne d'une journée et demi par salarié pour atteindre un total moyen de 18,6 jours d'absence par salarié en moyenne en 2018. Quelques chiffres parlant sur l'absentéisme en France sont indiqués ci-joint. On y retrouve notamment le pourcentage moyen de l'absentéisme selon le sexe : l'absentéisme chez les femmes (5,73%) est presque le double des celui des hommes (3,83%). Les secteurs les plus impactés par ce phénomène sont le domaine des services (5,26%) et celui de la santé (5,62%). Enfin, selon les régions, on constate que l'Île-de-France est la région où le taux d'absentéisme est le plus bas.

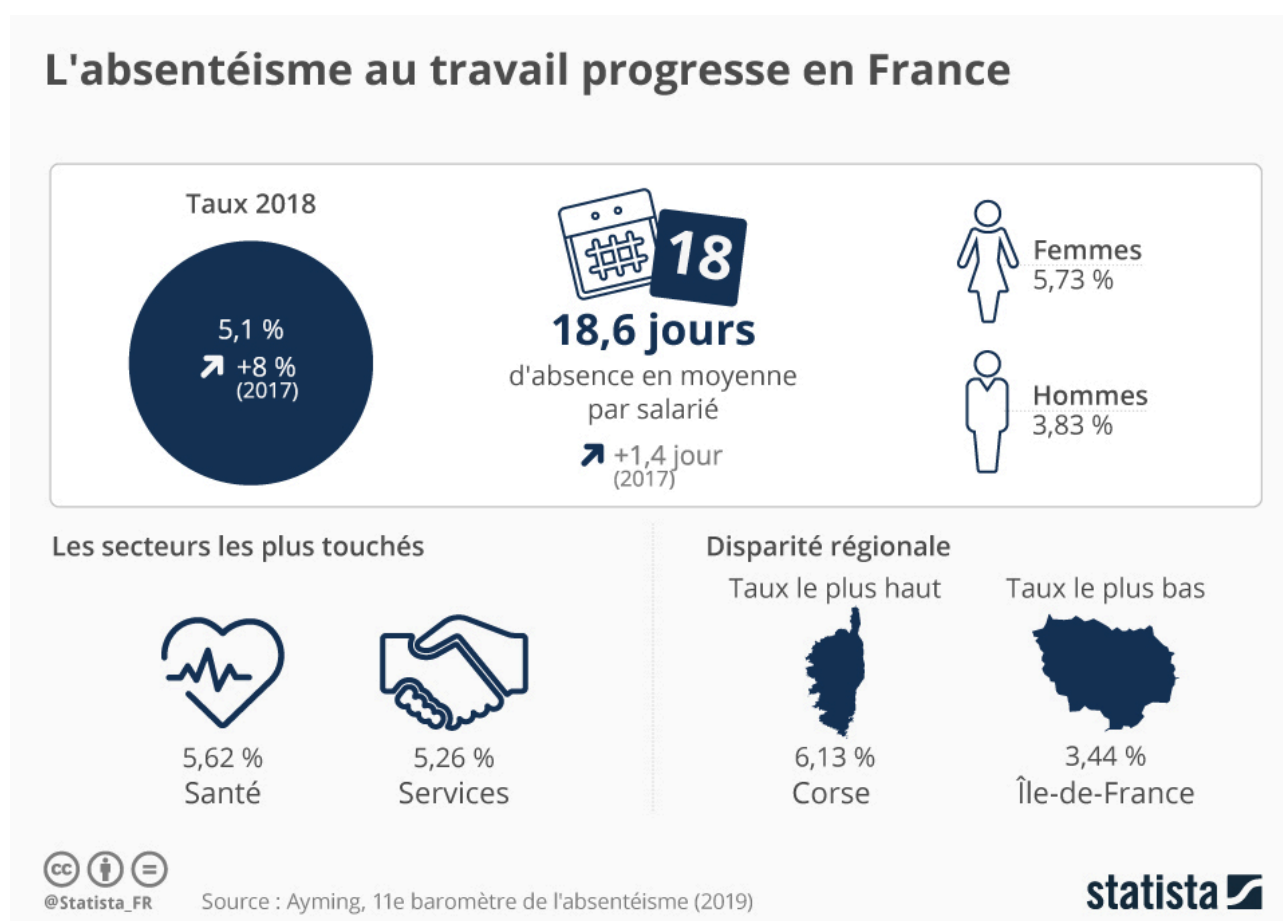


Figure 1 : Etude de 2019 sur l'absentéisme en France en 2018

<sup>15</sup> 11ème baromètre de l'absentéisme et de l'engagement, 2018. <https://www.ayming.fr/insights/barometres-livres-blancs/barometre-de-labsenteisme-et-de-lengagement/>

Le ressenti du salarié dès son premier jour a un impact non négligeable sur sa vision qu'il aura de l'entreprise et sa motivation dans son travail. Nous avons rencontré Kevin, 30 ans, adjoint chef d'agence dans une société sur Lyon, qui nous partage son expérience et son ressenti dès son arrivée dans l'entreprise en 2017 :

*« Ce qui m'a le plus agréablement surpris quand je suis rentré dans mon entreprise, c'est de voir l'énergie qui était donnée par l'ensemble des managers et de la DRH pour qu'on se sente bien des les premiers jours et l'importance qu'ils donnaient au parcours d'intégration des nouveaux embauchés afin qu'on puisse tisser rapidement notre réseau au sein de l'entreprise et faciliter les relations avec tous nos interlocuteurs. Pendant 3 mois j'ai ainsi pu m'épanouir tout en étant serein, ce qui pour moi est un gage de réussite pour la suite et l'épanouissement professionnel. »*

Faire bonne impression et mettre le salarié à l'aise dès son entrée dans la société est primordiale et a un effet direct sur sa motivation et son engagement par la suite. Si celui-ci se sent mal accueilli ou ne perçoit pas les attentes et objectifs de ses missions, il se sentira rapidement démotivé, ce qui le poussera à agir.

Enfin, il y a une réelle distinction entre intégration et insertion dans le travail. On retrouve ce processus notamment lors du recrutement d'un collaborateur. Intégrer sous-entend qu'un individu doit se conformer aux attentes d'un groupe pour appartenir à celui-ci. C'est l'image même du jeu des formes géométriques : un rectangle ne rentre pas dans un triangle ou même dans un losange s'ils sont de proportions équivalentes. Par contre, un triangle peut éventuellement rentrer dans un rectangle. Intégrer un individu revient à attendre d'un « rectangle » qu'il s'adapte pour devenir un « triangle ». En d'autres termes, le collaborateur doit façonner son comportement, sa manière de parler et même de penser pour correspondre aux exigences d'un groupe et d'un environnement. Insérer un collaborateur a un sens plus noble. Cela souligne une volonté d'accueillir un nouvel individu tel qu'il est. Sa personnalité est vue comme un « talent », un « vent de fraîcheur » qui apportera de la nouveauté et des défis à l'équipe.

### C. A qui reviennent réellement les bénéfices de l'efficacité des salariés ?

Cette confrontation entre salariés et propriétaires de l'entreprise n'est pas nouvelle. On se rappelle bien évidemment de Karl Marx et son *Manifeste du Parti communiste* en 1848. "Les prolétaires n'ont rien à perdre que leurs chaînes. Ils ont un monde à gagner. Prolétaires de tous les pays, unissez-vous !" dénonçait Marx. Ce penseur aux multiples facettes apporta aux prolétaires<sup>16</sup> la connaissance. En dénonçant leurs conditions de travail injustes relativement à celles de la classe capitaliste, il fit pencher la balance en faveur des travailleurs. Aujourd'hui encore, on observe des divergences d'intérêts entre les salariés et employeurs.

---

<sup>16</sup> Selon Marx, le prolétariat est une classe sociale qui résiste à la classe capitaliste. Le terme s'apparente d'avantage aux conditions d'un travailleur.



D'ailleurs, selon la théorie de l'agence développée en 1976 par Michael Jensen et William Meckling, les propriétaires de l'entreprise et les dirigeants (*agents*) à qui sont délégués l'ensemble des décisions relatives à l'entreprise ont des intérêts divergents. Pour les premiers, il s'agit de maximiser les profits tandis que les seconds poursuivent leurs propres intérêts. Savoir à qui reviennent le profit du travail effectif peut diverger selon le contexte.

En outre, les évolutions connues au sein du contrat de travail ont permis à chaque partie d'y trouver son avantage, et de réduire les injustices pour les travailleurs. On se souvient notamment de la loi votée sous le gouvernement du Front Populaire en 1936 diminuant le travail de 48 à 40 heures hebdomadaire sans diminution de salaire. En 1998, la loi Aubry fixe la durée légale du travail à 35 heures. La loi s'est réellement tournée vers l'amélioration des conditions de travail des salariés.

### **3. Jusqu'où s'impliquer dans le travail ?**

#### **A. L'implication dans le sphère professionnelle**

L'engagement d'un salarié dans son travail peut engendrer une augmentation de la motivation et du bien-être. Que ce soit dans les missions ou dans la cohésion sociale, le salarié retire des bénéfices à s'impliquer volontairement.

Nous avons interrogé Natacha, 25 ans, chargée de prévention en association et assistante administrative en EHPAD, à qui on a demandé où était la frontière de son engagement au travail :

*« Pour moi il est très important de dissocier la vie professionnelle de la vie personnelle. Je ne refuse généralement aucune heure supplémentaire. Il n'y a pas de problème à commencer tôt ou finir tard. Mais j'ai une règle, je ne travaille pas de chez moi. Un dossier en retard, c'est pas grave, je préfère rester au bureau que continuer de chez moi. Il y a des missions ou des projets assez conséquents et on doit être mobilisé pendant plusieurs jours avec une grosse amplitude horaire. C'est la concrétisation d'un dur labeur, et donc professionnellement mais aussi personnellement ça m'apporte satisfaction. A partir du moment où ça me coûte moins que ça me rapporte, je le fais. »*

On observe ici une réelle volonté de s'investir dans des tâches gratifiantes, malgré un volume horaire soutenu qui puisse heurter le temps libre du salarié. Toutefois, celle-ci n'hésite pas à établir un rapide calcul entre avantages et coûts qui l'aide à prendre des décisions sur ce qu'elle est prête à investir dans le travail.

## B. Limites de l'engagement au travail

Selon l'étude *Workforce View in Europe 2018* réalisée par ADP (Automatic Data Processing), 22 % des salariés français estiment que la possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle comme facteur principal de motivation au travail. Malgré l'impact positif de l'implication d'un salarié dans son travail, la question d'un équilibre entre le cadre professionnel et la vie privée est à penser sérieusement. Observons le point de vue de William, 27 ans, programmeur dans une grande entreprise depuis 5 mois :

*« En tant que jeune salarié, la devise est de ne rien dire même si tu vois des choses aberrantes. Tout ce qui est dit peut être utilisé contre toi. Dans les grandes entreprises, les murs ont des oreilles et ce que tu dis peut être entendu et répété. Les propos peuvent être déformés et sortis de leur contexte. La première semaine travaillée au sein d'une grande entreprise, j'ai fait une remarque à mon formateur lorsque je me lavais les mains dans les sanitaires. La remarque concernait le contrôle de gestion et la finance puisque je travaillais dedans auparavant. Ce domaine d'activité tend malheureusement trop sur l'aspect de la rentabilité en délaissant l'aspect client et le salarié. Mon formateur m'a dit plus tard dans un endroit discret de faire attention à ce que je disais car l'entreprise dans laquelle on travaille fait beaucoup de bénéfices et cette remarque pouvait être mal perçue et répétée au manager. »*

Un conflit éthique entre les intérêts de l'entreprise et les valeurs du salarié sont ici mises en perspective. D'un côté, les propriétaires de l'entreprise ainsi que les supérieurs hiérarchiques font de la rétention d'information en ce qui concerne la gestion sociale et la stratégie d'entreprise, et d'un autre, on observe un salarié curieux de comprendre la stratégie et culture d'entreprise. Un besoin de transparence se ressent. L'intérêt premier de l'entreprise est d'accroître sa rentabilité et les mesures mises en place peuvent parfois aller à l'encontre des intérêts et valeurs des salariés.

Les limites de l'engagement au travail sont principalement liées à la santé mentale. Un collaborateur qui prend l'habitude de rester travailler tard pour être efficace plutôt que de rentrer passer du temps avec sa famille est un salarié qui peut potentiellement être frustré. Cet effort accompli s'ajoute à la liste de sa contribution. Par conséquent, il attendra une rétribution plus importante de l'entreprise : augmentation de salaire, prime, reconnaissance, etc. Ce retour n'est pas forcément présent ni même reconnu par le N+1. Sous cet angle, une implication trop importante peut donner lieu à un mal-être chez le salarié.

Pour conclure, le salarié a tout intérêt à s'investir dans un travail qui fait sens pour lui. Cela lui apportera de la satisfaction, améliorera son efficacité et sa santé au sens global. En outre, l'entreprise a autant d'intérêts que le salarié à le voir s'épanouir. Celle-ci y verra une meilleure productivité dans ses équipes, une baisse de l'absentéisme, des risques professionnels et de la démotivation.

### **III. Quels sont les moyens permettant d'atteindre le plus haut niveau de la pyramide ?**

Après avoir mis en avant les raisons pour lesquelles un salarié devrait cultiver son bonheur au travail, place à la manière dont les entreprises peuvent s'y prendre pour motiver leurs salariés et leur donner envie de rester. Il s'agit ici de mettre en avant des outils et des préconisations en faveur du service RH et des salariés.

#### **1. Comment garder ses salariés efficaces et épanouis dans leur travail ?**

La notion d'efficacité n'est pas neutre. Cela peut sous-entendre une qualité mécanique et constante d'un salarié qui est pourtant humain. Son comportement peut être prédit en fonction de son expérience antérieure mais il reste humain donc une variable finalement imprévisible. Une étude montre qu'en France, 37% des employés pensent avoir une rétribution juste contre 49% au niveau mondial. 31% des salariés estiment quant à eux que leur rémunération est juste en comparaison à d'autres salariés effectuant un travail similaire dans d'autres entreprises.

##### **A. Indicateurs de mesure du bien-être au travail**

L'entreprise peut mesurer la motivation des salariés et la QVT grâce à des indicateurs tels que le taux de turnover, le taux d'absentéisme et le taux de fréquence. Ces mesures ne sont toutefois pas représentatives de la motivation à l'échelle individuelle. Elle recense d'avantage le climat social dans sa globalité. Un indice comme l'IBET (Indice de bien-être au travail) est le premier outil à mesurer la bien-être au travail. Développé par le cabinet Mozart Consulting, cet outil recense la satisfaction des salariés au travail. Il permet aux entreprises de piloter le degré de satisfaction en améliorant la performance sociale. Une faible performance impact la dégradation de la QVT la démotivation des salariés.

Le questionnaire Q12<sup>17</sup> développé dans les Etudes Gallup a permis de mettre en évidence les besoins basiques du salarié (rôle du salarié, matériel à disposition), les besoins individuels (compétences employées, sentiment de reconnaissance), les besoins de l'équipe (place de salarié dans le groupe) et les besoins de croissance (sentiment d'évoluer dans l'entreprise).

Des indicateurs plus informels permettent d'appréhender l'engagement et la motivation des salariés tels que les formations accordées, le nombre de promotions, le nombre d'heures supplémentaires qui peuvent témoigner d'une volonté de s'investir. D'autres formes d'implication dans l'entreprise peuvent être l'actionnariat salarial ou l'implication des salariés au sein même de l'équipe. A plus petite échelle, il peut s'agir d'une entraide entre collègues ou de créer des événements pour rassembler l'équipe.

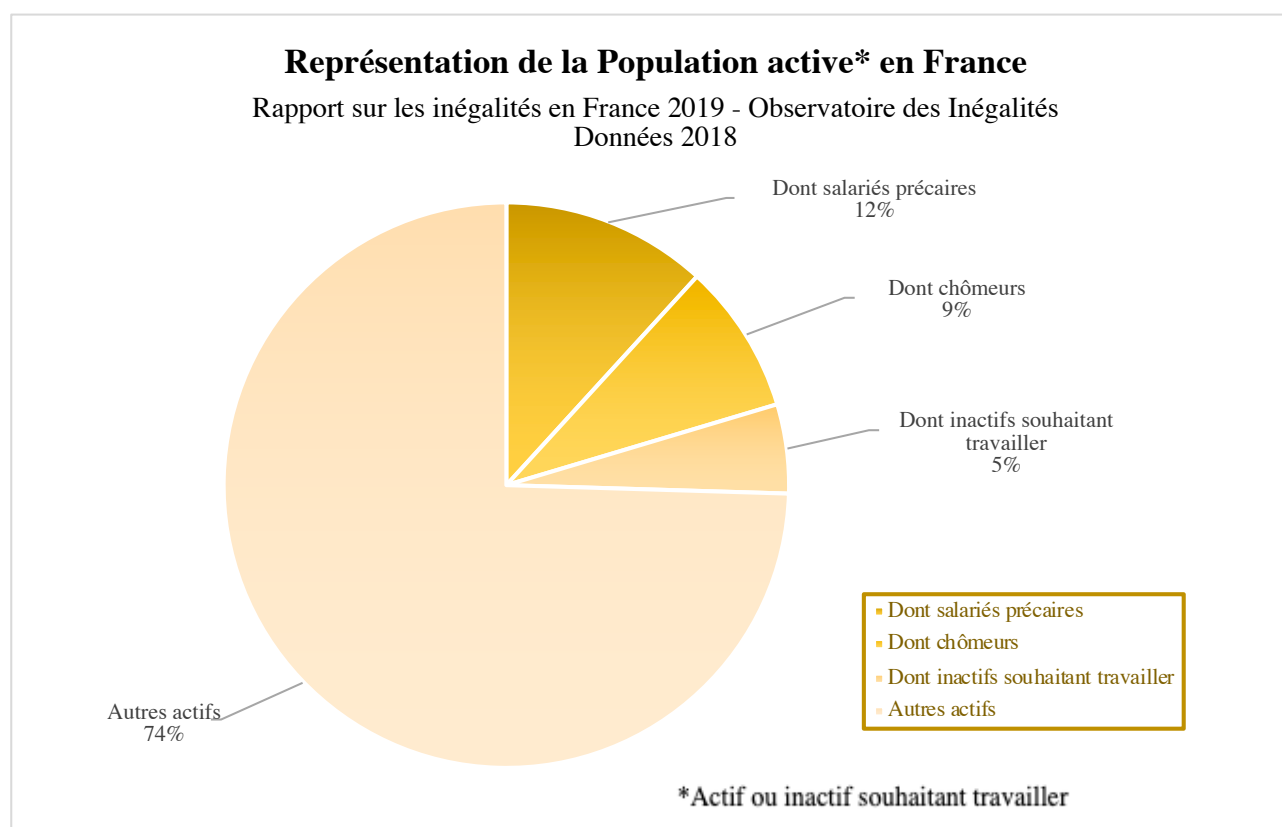
---

<sup>17</sup> <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>

## B. Prise de conscience collective

Les entreprises se doivent tout d'abord de prendre conscience du contexte dans lequel coexistent des salariés lorsqu'ils sont sur leur lieu de travail. Des aléas et facteurs externes peuvent influencer leur motivation et comportement : la pression, la vie familiale, un deuil difficile à surmonter, des difficultés financières, etc.

L'observatoire des inégalités a dénoncé en décembre 2019 le mal-emploi parmi la population active, incluant les inactifs souhaitant travailler. Le graphique ci-dessous a été réalisé à partir des éléments partagés par l'Observatoire des Inégalités pour prendre conscience du cadre dans lequel vit la population active en 2018. En effet, 1/4 de la population active vit actuellement une situation de mal-emploi, soit 8 millions de personnes en France. C'est ce qu'on appelle aussi le *halo du chômage*, une zone complexe et sensible entre l'emploi et le chômage d'un côté, et le chômage et l'inactivité d'un autre.



**Graphique 1 : Représentation de la Population active en France en 2019, graphique réalisé à partir des données de l'Observatoire des Inégalités<sup>18</sup>**

<sup>18</sup> [https://www.inegalites.fr/Mal-emploi?id\\_theme=16](https://www.inegalites.fr/Mal-emploi?id_theme=16)

Face aux questions relatives aux conditions de travail, nous avons interrogé Chrystelle, 54 ans, spécialiste des échanges interbancaires et surveillance des flux au service paiement dans une banque sur Grenoble depuis 31 ans, dont 4 ans dans ce service :

*« Dans mon métier de banquier, j'ai touché à plusieurs activités. J'ai démarré au guichet, ensuite au poste de conseillère et ensuite chargée de clientèle pour être ensuite directrice d'agence. La pression est allée croissante. La difficulté du métier de commercial, c'est constamment la performance des résultats croissants et les objectifs attendus. La grande difficulté c'est la pression permanente pour obtenir et améliorer les résultats. C'est une quête sans fin et qui devient une source de mal-être. J'ai vécu pendant toute cette période des hauts et des bas en fonction des résultats obtenus et de la pression commerciale que les managers nous transmettaient et indirectement rejaillissait sur l'équipe, qui subissait à son tour cette tension créant une atmosphère électrique génératrice de mal-être. Dans ce contexte il est très difficile de se sentir épanouie. C'est ce que j'ai ressenti pendant cette période. Il faut ensuite prendre du recul et ne pas trop prendre sur soi pour ne pas subir un burnout. Aujourd'hui dans mon travail où je gère toute la partie échanges, flux et interbancaire, je n'ai plus du tout de pression commerciale. Je suis complètement épanouie et je n'ai jamais été aussi bien dans mon travail et ce déjà depuis des années »*

Un aspect important est soulevé ici, celui de l'évolution du travail. En restant dans le même environnement ou du moins dans une même entreprise, un salarié peut autant faire face à des moments de mal-être et de solitude - *qui sont sources de stress* - qu'il peut se sentir bien au travail. Des périodes difficiles au travail ont des conséquences sur l'état d'esprit du salarié, et peuvent être plus ou moins violentes selon sa fragilité émotionnelle. La pression des résultats est un quotidien qu'un grand nombre de salariés subissent. Cela a d'ailleurs été une problématique très critiquée lors de la crise de 2008 qui a entraîné une vague de suicides. C'est notamment au sein de France Télécom que Didier Lombard, ancien PDG, ainsi que des cadres et dirigeants ont mis en place des mesures drastiques pour épuiser les salariés et les forcer à démissionner. C'est ainsi qu'il ont mis en place des plans de réorganisation (NExT, ACT) dès 2005 pour supprimer en trois ans 22 000 postes sans licencier (soit 2 postes sur 10), muter 14 000 salariés et embaucher 6 000 « nouveaux talents » qui remplaceront les anciens statuts des fonctionnaires et qui devront déjà être formés aux attentes de l'entreprise. Ces événements, bien que perçus également dans d'autres sociétés à cette époque, ont été une source de mal-être au travail, le transformant en un climat anxiogène. Des mobilités forcées, des manoeuvres d'intimidation, des missions dévalorisantes ont poussé certains salariés au suicide. Nombre sont ceux qui ont gardé des séquelles invisibles.

### C. Amélioration des conditions de travail

Une fois avoir évalué le contexte et pris connaissance de l'ensemble des données relatives aux salariés et à l'entreprise, quels outils et/ou quelles mesures peuvent être mis(es) en place pour améliorer le bien-être au travail ?

Les salariés souhaitent avant tout être écoutés. En 2020, la 17<sup>ème</sup> semaine pour la qualité de vie au travail (SQVT) s'est déroulée du 15 au 19 Juin. Cette année, la société ANACT<sup>19</sup> regroupait les thèmes suivants dans sa SQVT : Organisation du travail, Prévention, Dialogue Social, Ressources Humaines, Management et Relations de travail. Des webconférences, podcast, et témoignages ont été mis en ligne à disposition des salariés. Dans le contexte actuel relatif aux risques de propagation de virus COVID-19, une partie de la semaine était dédiée au bien-être des salariés face à cette période. D'ailleurs, un podcast sur la QVT depuis le déconfinement<sup>20</sup> annoncé le 11 mai dernier recense les problématiques actuelles. C'est ainsi que pour un parent célibataire ayant des soucis pour faire garder son enfant au cours de cette période, réfléchir à la QVT est loin d'être une priorité. C'est un bref parallèle à la pyramide de Maslow où un besoin plus essentiel s'exprime pour l'individu. Pour autant, cette période de crise a sûrement déclenché un bouleversement dans l'économie. La digitalisation s'est fortement développée permettant à des salariés qui n'ont jamais été en télétravail d'en découvrir les avantages. Ce fut d'ailleurs une des demandes des salariés lorsqu'on leur demandait comment améliorer leurs conditions de travail. En 2018, Le Ministère du travail recensait 61%<sup>21</sup> des salariés français qui aspiraient au télétravail contre seulement 17% d'entre eux qui ont pu en bénéficier. C'est pourquoi la loi n° 2017-1340 de Septembre 2017 sur le Renforcement du Dialogue Social<sup>22</sup> a permis d'encourager les entreprises à étendre l'accès au télétravail.

En 2012, des études issues d'une synthèse remise au Ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique<sup>23</sup>, évoquaient déjà les atouts du télétravail sur le bien-être des employés. Grâce à une meilleure efficacité du salarié, à un gain de temps global et en réduisant l'absentéisme, le gain moyen de productivité en télétravail atteint +22%. Côté salarié, on constate qu'il gagne en moyenne 37 minutes par jour au profit de la vie familiale, et 45 minutes de sommeil supplémentaire par jour. Outre les avantages sur l'environnement, le télétravail a un impact direct sur une meilleure santé de l'individu.

---

<sup>19</sup> <https://semaineqvt.anact.fr/>

<sup>20</sup> <https://semaineqvt.anact.fr/le-programme/qualite-de-vie-au-travail-et-performance>

<sup>21</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-vie-du-contrat-de-travail/article/teletravail-mode-d-emploi>

<sup>22</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/livret-a4\\_1\\_essentiel\\_en\\_10ptsweb.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/livret-a4_1_essentiel_en_10ptsweb.pdf)

<sup>23</sup> [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/cns/ressources/Teletravail\\_Rapport\\_du\\_ministere\\_de\\_Mai2012.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/cns/ressources/Teletravail_Rapport_du_ministere_de_Mai2012.pdf)

Un autre axe soulevé est la démocratisation dans les entreprises. Lorsqu'on interroge un salarié sur ce qu'il souhaiterait être amélioré dans la société, celui-ci nous partage son besoin d'être reconnu. Il aimerait pouvoir s'exprimer sur les stratégies prises et qu'on lui donner la parole.

Un autre point que certains salariés souhaitent voir évoluer est l'abandon des évaluations annuelles. Des entreprises telles que Google, Orange, Accenture, ou même Aéroport de Paris ont supprimé ces évaluations. Philippe Burger, associé et responsable de l'activité Capital Humain chez Deloitte France intervient pour nuancer « *En réalité, c'est surtout la sanction impériale venue d'un manager une fois par an qui a été revue* ». Repenser cet entretien peut donc être un chemin vers l'amélioration de la QVT. Le cabinet Deloitte utilise un système d'évaluation continue en ligne. A travers cette plateforme, le salarié et son manager peuvent consulter à tout moment les objectifs, points forts et axes d'amélioration. Cela permet de se concentrer sur les points positifs plutôt que sur les difficultés du salarié. Chez Google, les salariés définissent eux-même leurs objectifs avec la validation de leur N+1. La performance des employés est visible dans un annuaire, ce qui permet une transparence de l'ensemble des collaborateurs, y compris le PDG. Volkswagen a d'ailleurs mis en place un système d'alerte à l'entrée de ses usines au Mexique permettant aux ouvriers de partager leur état de bien-être en temps réel, en appuyant sur un bouton vert, orange ou rouge. Consécutivement, ils signifient « Tout va bien », « Ça ne va pas très bien mais je suis d'accord pour travailler », et « Ça ne va pas du tout ». D'autres méthodes d'évaluations permettent de réduire le stress ou mal-être de cette étape annuelle. Des entretiens ou évaluations plus réguliers (mensuels, trimestriels) permettent d'avoir un aperçu en continue. L'entretien 360° est un outil de plus en plus répandu et qui a fait ses preuves sur la complémentarité de l'évaluation. Le supérieur n'est donc pas la seule personne évaluant les compétences ; toute personne amenée à travailler avec le collaborateur est amenée à être entendue sur cette évaluation.

Dans « *Question(s) de management* », S. Frimousse et J. Peretti évoquent des éléments de réponses face au désengagement dans les entreprises. Ils soulignent le lien étroit entre culture et engagement. Dans leur ouvrage de 2017, ils proposent de mieux former les managers, de rééquilibrer les rapports hiérarchiques pour responsabiliser l'ensemble des individus et repenser les conditions de travail.

## **2. Sur quel type de motivation s'appuyer ?**

Avant tout, la motivation des individus varie selon le type de management, qu'il soit autoritaire, démocratique ou basé sur un leadership du « laisser faire ».

### **A. Les sources et facteurs de motivation**

Le climat social est un facteur de motivation des salariés à se rendre sur leur lieu de travail. Cette ambiance qui émane entre l'individu et le collectif est souvent indissociable du bien-être du salarié. Dans les années

1940, Elton Mayo<sup>24</sup> recensait déjà les caractéristiques nécessaires au climat social tels que le partage des responsabilités, l'équilibre relationnel, la convivialité entre les individus, une communication multilatérale et des moyens mis en place pour faire face aux tensions et problématiques rencontrées entre les membres du groupe.

Le sens que l'individu accorde à son travail est déterminant dans son engagement. Une entreprise a besoin de fabriquer du sens selon le psychosociologue Kurt E. Weick, d'où le terme « sensmaking ». Selon lui, les sources dans lequel l'individu alimente sa motivation sont la structure, la culture et la stratégie. La structure induit une codification dans les rôles, procédures et règles. La culture apporte à l'individu des repères dans lequel il s'identifie. La stratégie, quant à elle, met en avant les orientations.

La culture d'entreprise peut contribuer au bien-être et à l'engagement des salariés. Elle véhicule des modes de pensées et d'actions qui permettent aux individus de se rassembler autour de valeurs communes. Il peut être question d'une culture ouverte, liée au risque, à la communication, à la communication ou même à l'innovation. Bien souvent, la cadre historique ou géographique joue cette culture d'entreprise. Celle-ci peut être d'ailleurs caractérisée par ses valeurs, ses symboles, ou les mythes et héros à qui elle fait allusion. Par exemple, l'image du leader Steve Jobs. Cependant, une culture d'entreprise forte ne convient pas à tous les salariés qui se sentent rapidement poussés vers la sortie si les valeurs de l'entreprise ne sont pas en adéquation avec les leurs.

#### B. La motivation intrinsèque et extrinsèque

Edward Deci et Richard Ryan ont séparé deux types de motivations dans leurs travaux (Deci, 1975, Deci & Ryan, 1985, Ryan & Deci, 2000).

La motivation extrinsèque est extérieure à l'individu. C'est la motivation que ce dernier tente d'acquérir, de gagner : une récompense, une prime ou la reconnaissance par exemple. C'est l'image de la carotte qui nous pousse à avancer. C'est aussi la motivation par l'évitement d'une sanction. Une variable qui ne dépend pas de nous. La motivation extrinsèque est finalement assez contraignante, c'est dans cette optique que l'individu agit. Elle n'est cependant pas suffisante à l'individu pour le motiver.

La motivation intrinsèque est le levier de motivation le plus stimulant puisqu'il provient de nous-même. Il ne se trouve pas, il se construit. C'est ce que l'on fait pour le plaisir, par nous-même. C'est d'ailleurs ce qui différencie la génération X qui a besoin de contraintes pour se motiver à travailler de la génération Y qui a besoin de se réaliser et a d'avantage de plaisir à travailler. La motivation intrinsèque est celle que l'individu

---

<sup>24</sup> Elton Mayo était un psychologue et sociologue australien du début du XXème siècle, considéré comme le père fondateur de la sociologie du travail et à l'origine du mouvement des relations humaines en management.



peut contrôler. Il a une marge de manoeuvre dessus. Daniel Pink, journaliste et auteur américain d'ouvrages traitant de l'évolution de travail affirmait d'ailleurs que :

*« Les êtres humains ont une volonté intérieure innée d'être autonomes, autodéterminés et connectés les uns aux autres. Et lorsque cette énergie est libérée, les gens obtiennent plus et mènent une vie plus riche. »*<sup>25</sup>

La motivation intrinsèque puise son énergie dans le sens accordé au travail, la maîtrise d'une tâche ou d'un projet, l'autonomie et la liberté. Par exemple, le sport est une activité où l'individu se sent évoluer, il prend conscience de ce qu'il maîtrise, ce qui développe son implication. La motivation intrinsèque est finalement le fait d'avoir la liberté de choisir.

### C. Rôle du Happiness Manager

Pourquoi a-t-on créé ce métier ? Face aux problématiques de l'évolution du travail et des métiers de plus en plus compartimentés, les salariés ne perçoivent plus la finalité de leur travail. Ils sont limités dans une tâche dont ils ne voient pas l'utilité. Ce nouveau métier répond à une demande indirecte des employés souffrant de perte de sens dans leur métier. Le rôle du Happiness Manager - ou *Chief Happiness Officer* - existe pour compenser et apporter du bien-être, de la motivation et du sens dans le travail d'un salarié.

Cependant, ce métier est souvent contesté par ceux qui y voit un aspect artificiel des relations et du bien-être en entreprise. Jouer au babyfoot à la pause n'apporte pas forcément du sens au travail. Certains se sentent contraints d'aller à un afterwork<sup>26</sup> entre collègues pour ne pas être stigmatisés.

En parallèle au rôle du Happiness Manager, des sociétés spécialisées dans la prestation de conseils en matière de QVT et bien-être au travail sont de plus en plus reconnues. Well ideas<sup>27</sup> en est l'exemple concret. Il s'agit d'une agence de consulting créée en 2006 qui proposent des solutions relatives au bien-être au travail. Celle-ci propose des services tels que du sport, de la relaxation, des massages, de l'animation, des conférences et ateliers sur la sensibilisation à la QVT. Toutefois, avoir recours à une agence externe ne suffit pas à améliorer le bien-être des salariés qui souhaitent notamment un management plus à l'écoute de ses besoins, des risques psychosociaux, et d'une meilleure gestion des compétences et de la carrière du salarié.

---

<sup>25</sup> Citation de Daniel Pink, issue de son ouvrage « *La vérité sur ce qui nous motive* », 2009

<sup>26</sup> Afterwork : terme anglo-saxon désignant le fait de partager un moment convivial entre collègues après le travail

<sup>27</sup> <https://www.well-ideas.com/>

### 3. Quelles formes juridiques d'entreprise peuvent impulser l'épanouissement des salariés ?

#### A. Les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)

A priori, face à des enjeux d'épanouissement au travail, des entreprises de l'ESS ou une SCOP seraient plus à même de rendre le salarié heureux dans son travail. Une SCOP est une société coopérative et participative où les salariés sont associés majoritaires avec un minimum de 51% du capital social 65% des droits de vote.

Ce type d'organisation est porteur de valeurs pour les individus. Sur Grenoble, nombre d'organisations font parties de l'ESS. Elles souhaitent avant tout se « réapproprier les conditions de leur vie quotidienne<sup>28</sup> » et favoriser une économie locale, non lucrative, plus responsable, solidaire et démocratique. Les circuits courts sont encouragés dans cette économie. Une monnaie locale utilisable dans ces structures permet à ces entreprises de faire circuler cette monnaie sur ce territoire. Le cairn est la monnaie locale de Grenoble. Les adhérents du Cairn partagent des valeurs fortes. Toutefois, on observe des conflits en matière de développement du projet. La question de la redistribution de la monnaie est un problème pour ces structures qui sont souvent débordées dans leur travail et n'ont pas le temps de chercher quel commerce accepte les cairns.

#### B. Les entreprises visant la performance économique

Quelle forme d'épanouissement peut apporter ce type d'entreprise ? Nous avons consulté Séverine, 38 ans, Sr Manager et R&D dans une start-up en biotechnologie à San Francisco qui nous partage son expérience du bien-être au travail.

*« Le travail a toujours eu une place importante dans mon épanouissement personnel. La perspective d'être sans emploi est une réelle source de stress pour moi, non pas par peur de perdre ma rémunération mais par angoisse de ne plus être intellectuellement stimulée et de ne plus être utile à la société. En tant que chercheur en biologie, j'ai la chance de faire un métier qui me permet de créer, d'apprendre et de découvrir des choses nouvelles tous les jours. Pour autant, ce métier peut être très rapidement source de mal-être car les résultats positifs sont généralement le fruit d'un grand nombre d'essais infructueux. Il m'a fallu de nombreuses années pour comprendre qu'un résultat négatif en science valait tout autant qu'un résultat positif, et permettait d'avancer vers de nouvelles solutions. Arriver à ce stade d'acceptation a été crucial pour augmenter mon niveau de bien-être au quotidien. Je fais de mon mieux pour inculquer cela à mon équipe, en leur expliquant que tout résultat en science, positif ou négatif, est une réponse qui leur permet d'apprendre et de progresser. Grâce à cela, nous pouvons tous rentrer chez nous avec ce sentiment positif d'avoir accompli quelque chose et d'avoir contribué à l'avancement de nos projets. Cela permet aux individus et à l'équipe de rester engagés, motivés et de progresser.*

---

<sup>28</sup> <https://www.grenoble.fr/1260-ess-environnement.htm>

*Sans cette approche, un sentiment global de frustration et d'échec grandirait un peu plus chaque jour. »*

Une entreprise à but lucratif possède des avantages que des entreprises ou organisations à but non lucratif ne possèdent pas. Des grandes entreprises telle que Schneider Electric ou STMicroelectronics ont un Comité d'entreprise qui assure des avantages conséquents au salariés, tels que des réductions dans des parcs d'attraction ou dans des campings. Elles offrent des avantages en nature (logement, voiture, nourriture) que des entreprises sociales et solidaires ne proposent pas.

Mon expérience dans une entreprise internationale à Prague m'a permis de m'accomplir. Le fait d'appartenir à une entreprise puissante et reconnue m'a apporté une stabilité et une opportunité de développer mes compétences à mon rythme. A mon arrivée, j'ai suivi une formation de 3 mois. Personne n'était là à surveiller que je sois efficace en permanence, ce qui m'a détendu dans mon cadre de travail. L'entreprise proposait une fois la période d'essai validée l'opportunité de travailler en « home office<sup>29</sup> », ce qui m'a apportée une flexibilité dans mon travail. Je n'avais plus besoin de décaler une livraison ou un rendez-vous au week-end lorsque je pouvais travailler de chez moi tout en recevant un colis ou en accueillant le plombier.

J'ai d'ailleurs interrogé Martin, un ancien collègue tchèque âgé de 28 ans qui travaille toujours dans cette entreprise. Martin est passé de Gestionnaire de Paie à « Process owner client support EMEA ». Il m'a alors confié :

*« Pour moi, ce qui est important c'est la gratification car mon travail est plutôt intellectuel. Cette gratification vient de la communication avec mes collègues et du fait que j'essaie souvent de les aider à comprendre quelque chose. Comme je suis responsable de mettre en place de nouvelles procédures et outils de travail, j'ai l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses pour ensuite les promouvoir. Etant le premier à essayer ces nouveaux outils, j'ai la possibilité de les changer, les adapter ou les augmenter selon les besoins. »*

Ici, le travail de Martin l'épanouit dans la mesure où il lui offre une marge de manoeuvre importante et favorise le développement de ses compétences. On détecte aussi une volonté d'aider les autres à monter en compétences. Toutefois, le quête du profit est souvent ce qui est reproché à ce type d'entreprise. Les intérêts de l'entreprise prévalent sur les conditions de travail, ce qui déshumanise le cadre de travail.

### C. Autres entreprises et organisations

L'entreprise libérée est un concept développé il y a plus de trente ans. C'est en 1988 puis dans son ouvrage de 1993 « *L'entreprise libérée : libération, management* » (Ed. Dunod) que Tom Peters défend cette forme

---

<sup>29</sup> Home office : plus fréquemment appelé le télétravail en France

organisationnelle. Depuis 2010, des conférenciers tels que Isaac Getz et Jean François Zobrist ont repris le concept pour le suggérer comme alternative aux modèles connus. Bien que cette idéologie soit critiquée, elle propose de supprimer les contrôles et le poids de la hiérarchie pour favoriser l'autonomie et la confiance dans les salariés. Cependant, l'absence d'un système structuré nuit à la transmission de connaissances et de compétences. En théorie, les salariés souhaitent diffuser et acquérir des connaissances mais en pratique, les individus ne le font pas, ce qui tend le niveau de compétences vers le bas.

Ensuite, nous souhaiterions évoquer les entreprises et organisation d'utilité publique. Ce qu'on entend par « organisation d'utilité publique » concerne un type de métiers au service du collectif : médecins, agents municipaux, professeurs, éboueurs, etc. Ces métiers indispensables au bon fonctionnement de notre société qui ont été reconnus et rappelés au cours du confinement lié au coronavirus en Mars 2020.

Nous avons interrogé Aurélie, 26 ans, infirmière en EHPAD, à qui on a demandé si elle se sentait épanouie et utile dans son travail.

*« L'établissement a la connotation EHPAD car les patients ont plus de 60 ans, mais c'est avant tout un établissement pour personnes handicapées, surtout mentales. L'âge moyen est de 65 ans. L'avantage, c'est qu'on est reconnu comme un établissement dédié au handicap, donc on a plus de moyens financiers qu'un EHPAD ordinaire. Et ça joue beaucoup sur le bien être au travail parce qu'on n'est pas là à regarder le coût du pansement. Ensuite, je travaille avec une superbe équipe que ce soit mes collègues IDE ou mes collègues AS, AMP, AGS etc... J'aime surtout la vision de l'établissement où le résident passe avant l'argent. Je me sens utile oui, je me sens bien dans ce que je fais mais malheureusement, je me sens pas reconnue auprès de la société.... »*

L'accent est mis sur la qualité et l'utilité du cadre de travail. Cette jeune employée « [se] sent bien » car elle observe que l'établissement lui offre les moyens d'exercer son métier dans de bonnes conditions grâce à des équipements de qualité. Ensuite, les valeurs de l'organisation sont en adéquation avec celles de l'employé, ce qui renforce son engagement. Enfin, l'ambiance de travail aide au bien-être quotidien. A ma grande surprise, exercer un travail d'utilité publique avait certes un impact sur le sentiment d'utilité du salarié mais aussi sur le sentiment de reconnaissance. Suite à ce témoignage, nous avons demandé à cette infirmière pourquoi ne se sentait-elle pas reconnue. Celle-ci nous a répondu :

*« Je le ressens surtout financièrement. J'ai un Bac+3 et je suis payée comme si je n'avais pas fait d'étude. Avec le Covid-19 j'ai pris des risques tous les jours, je suis allée travailler tous les jours jusqu'à attraper le virus. J'ai clairement mis ma santé en danger... pour une prime que j'aurais sûrement pas. J'ai pas choisi ce métier pour l'argent mais il y a des limites... »*

La réponse de cette infirmière illustre parfaitement le ratio sur l'équité. Celle-ci conscientise une rétribution moindre comparée à sa contribution dans son travail, ce qui est une source de tensions. On constate une employée au coeur de sentiments divergents concernant son travail. D'un côté, celle-ci fait face à des sentiments de sous-équité pouvant l'amener à agir. D'un autre, des sentiments positifs relatifs à l'utilité, l'appartenance à une équipe, à des valeurs et des objectifs communs amènent l'infirmière à rester dans son travail et se sentir épanouie lorsque ces sentiments positifs prennent le dessus.

En parallèle, on s'est interrogé sur ce sentiment de reconnaissance dans un métier où on se sent pour autant utile. Pour cela, nous avons rencontré **Emma**, 28 ans, infirmière au CHU de Grenoble dans le service de cardiologie à qui on a demandé pourquoi elle restait dans son travail, quelles étaient les difficultés rencontrées dans son travail et ce qui la motivait à continuer :

*« Au travail je me sens très bien. Cela fait 3 ans que je suis dans ce service, c'est mon premier poste. J'ai créé des liens solides avec mes collègues. Je suis confiante quand j'arrive au travail. Je me sens extrêmement utile, je soigne des gens, je les aide, les conseille et les accompagne dans des étapes difficiles psychologiquement (maladie, peur, fin de vie...). Je reçois de la reconnaissance des patients tous les jours, ils me remercient, m'embrassent, me disent que je les ai aidé ou fait sourire et c'est pour moi le moteur de mon travail. Je ressens par contre beaucoup moins de reconnaissance de la part du gouvernement. Les problèmes sont de plus en plus présents dans mon métier. On en entend parler tous les jours à la télévision : manque de personnel, manque de matériel, plus de travail, pas d'augmentation de salaires... En tant qu'infirmière, les valeurs sont indissociables de ce travail. Empathie, écoute, entraide, tolérance sont les points clés pour pouvoir prendre en charge correctement et dans leur globalité les patients. Malheureusement avec les difficultés du métier (fatigue, horaires difficiles, augmentation de la charge du travail), il se peut que certaines de ses valeurs soient entachées. Pour ma part, j'essaie tous les jours de les respecter pour que mon travail garde tout son sens. Je reste dans ce travail pour les raisons évoquées plus tôt. J'ai besoin d'aider les gens, de les accompagner et de me sentir utile. J'aime la responsabilité que ce travail me donne. Il m'est arrivé plusieurs fois de sauver la vie de personnes et cela n'a pas de prix. Tout comme les remerciements des patients et des proches. J'aime créer des liens et relations de confiance avec mes patients. D'ailleurs, je les appelle tous par leurs prénoms et ils se sentent tout de suite plus en confiance, comme si un lien de proximité se crée. »*

Malgré les contraintes et difficultés, cette infirmière s'épanouie pour le sens qu'elle y trouve dans son travail, les valeurs véhiculées et les relations sociales.

Enfin, nous avons une observation pertinente de **Florian**, 23 ans, qui n'est pas seulement ARM au Samu mais aussi Sapeur-pompier volontaire (SPV) depuis 6 ans. Il nous partage son sentiment de reconnaissance qu'il perçoit dans son activité et la distinction à l'échelle individuelle et collective.

*« L'activité de SPV engendre un sentiment d'accomplissement personnel car on se sent utile aux autres et cela donne du sens à l'activité et à la vie également. Quand je sors en intervention plusieurs fois la nuit et que je suis fatigué, je suis quand même content et heureux de ce que j'ai fait dans la nuit. Lorsque la majorité des gens dorment, je me suis lève pour porter secours à quelqu'un et cela est satisfaisant et gratifiant. En étant pompier, on apprend plein de choses utiles au quotidien et c'est très intéressant. D'un point de vu collectif, les sapeurs-pompiers sont respectés et souvent, les personnes nous voient comme des personnes exceptionnelles et nous le disent. En intervention ou pendant la distribution des calendriers, on est au contact des gens, ils nous disent qu'ils sont très reconnaissants de ce qu'on fait. Parfois de manière exagérée presque, car par exemple on m'a déjà dit qu'on était des héros alors que je ne me sens pas un héros. Bien qu'on soit flatté car on aime cette image d'une personne qui sauve des vies sous un uniforme. Les SPV sont toujours les premiers intervenants dans une situation d'urgence. Les gens sont toujours soulagés de nous voir arriver. On les sort au mieux de leur détresse donc il y a une certaine logique dans le fait qu'ils nous apprécient. Bien que les SPV se fassent malmenés parfois par une minorité de personnes surtout en milieu urbain. Je crois que je serai toujours impressionné par la reconnaissance des gens et la gratitude qu'il y a envers cette fonction. Les pompiers sont très reconnus car ils sont visibles, mais certaines activités tout aussi importantes pour les gens sont moins reconnues car moins visibles. Mais leur engagement est tout aussi important que celui des sapeurs-pompiers. »*

Florian nous a confié ici une distinction dans la reconnaissance au travail, qui est selon lui influencée par la visibilité du métier. L'activité de sapeur-pompier est en effet plus visible dans l'utilité quotidienne. On les remarque sur la route, dans une entreprise, chez un voisin. Ils ont cette image de héros du quotidien, ce qui nous ramène directement aux théories liées aux mythes. Ils attirent par cette image positive et idéalisée. Mais d'autres activités sont tout aussi respectables et pourvues de sens.

Enfin, il existe divers moyens de motiver les salariés. Mais la motivation sur laquelle véritablement s'appuyer est la motivation intrinsèque. Il s'agit donc de ne pas se limiter au versement d'une prime pour attendre de l'individu qu'il soit heureux dans son travail. Celui-ci a des besoins à satisfaire tels que la maîtrise de son travail, la reconnaissance, l'autonomie et la liberté. Il a besoin d'éprouver du plaisir à venir au travail. Être un bon RH, c'est avant tout être à l'écoute de la sensibilité et des besoins du salarié.

## **Conclusion**

Pour conclure, le travail peut être un tremplin à l'épanouissement du salarié dans la mesure où il lui apporte un équilibre et du sens à ses projets. Il peut être un moteur puissant vecteur de bien-être. Toutefois, la démotivation, la procrastination et le désengagement ne sont jamais très loin. Être heureux au travail, c'est une lutte quotidienne pour l'individu qui doit savoir accepter l'échec et les périodes difficiles pour connaître la satisfaction et la fierté de s'accomplir. Il y aura toujours des variables pour influencer l'humeur et les conditions de travail du salarié. Pour autant, le travail peut être une source de bonheur et c'est à l'initiative de chacun d'en trouver les facteurs et les manières d'appliquer ce mode de vie et de pensée. La responsabilité de la QVT ne revient donc pas seulement aux enjeux des Ressources Humaines mais à chaque partie prenante.

On aurait pu aller plus loin en comparant l'épanouissement au travail selon les générations, en s'appuyant sur les théories X et Y amorcées par McGregor en 1960. En effet, l'individu a des aspirations différentes selon une période de la vie, mais aussi entre générations. La génération X est plus enclin à éviter le travail et les responsabilités, tout en recherchant la sécurité, c'est pourquoi il a besoin d'être encadré et contrôlé par un manager autoritaire. La génération Y quant à elle est en quête d'initiatives, de créativité et d'autonomie. Le travail sera réalisé avec plus de volonté que la génération précédente. L'effort consacré à ses propres objectifs est ce qui résulte du besoin d'accomplissement de soi pour la génération Y. Toutefois, ce décalage entre les attentes et comportements de chaque génération est une cause du choc des générations.

On aurait aussi pu s'interroger sur les sources de la souffrance psychosociale au travail, un sujet qui me tient à coeur, puisqu'il est parfois enraciné dans les esprits comme un tabou, alors qu'en parler autour de nous et dénoncer ce qu'on vit peut aider chacun de nous à mieux appréhender un problème souvent invisible mais qui a de réelles conséquences sur les salariés.

Si je devais conseiller un axe pour poursuivre dans le thème de la QVT, je recommanderai à un(e) étudiant(e) de se pencher vers les sources de la souffrance psychosociale chez les salariés au coeur du mal-emploi et les enjeux cachés.

## **Bibliographie**

### Ouvrages

**Davoine, Lucie.** « III. Travailler pour être heureux ? », Lucie Davoine éd., *Économie du bonheur*. La Découverte, 2020, pp. 43-62.

**Gollac, Michel, Serge Volkoff, et Loup Wolff.** *Les conditions de travail*. La Découverte, 2014

**Hirigoyen, Marie-France.** *Le harcèlement moral au travail*. Presses Universitaires de France, 2017

**Spicer André, Alvesson Mats,** *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*, 2016

### Revue académiques et professionnelles

**Clot Yves, Dejours Christophe,** « *Plaisir et souffrance au travail, deux regards* », Sciences Humaines, vol. 242, no. 11, 2012, pp. 6-6.

**Dortier, Jean-François.** « *Le travail en quête de sens* », Sciences Humaines, vol. 210, no. 12, 2009, pp. 5-5.

**Dortier, Jean-François.** « *La nouvelle tête de l'emploi* », Sciences Humaines, vol. 210, no. 12, 2009, pp. 6-6.

**Dortier, Jean-François.** « *Peut-on réenchanter le travail ?* », Sciences Humaines, vol. 242, no. 11, 2012, pp. 1-1.

**Duda, Joan L.** « *9. La théorie des buts d'accomplissement et la santé dans le domaine physique* », François Cury éd., *Théories de la motivation et pratiques sportives. État des recherches*. Presses Universitaires de France, 2001, pp. 255-276.

**Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti.** « *Face au risque de désengagement, comment développer un haut niveau de responsabilisation de tous, du client au collaborateur ?* », *Question(s) de management*, vol. 16, no. 1, 2017, pp. 135-157.

**Louart Pierre,** « *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel* », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020

**Reynaud Bénédicte,** « *Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience* », *Revue économique* [1993, vol. 44, n°1, p. 6-8]



**Weinberg, Achille**, « *Pourquoi travaille-t-on ?* », Sciences Humaines, vol. 242, no. 11, 2012, pp. 4-4.

**WEICK E. Karl**, The Social Psychology of Organizing, Second Edition. Paperback: 294 pages  
Publisher: McGraw-Hill (1979) Language: English ISBN: 978-0075548089 », M@n@gement, vol. vol. 18, no. 2, 2015, pp. 189-193.

## Sitographie

<https://www.inegalites.fr/>

<https://www.rhinfo.com/thematiques/management/le-salariat-et-apres> Salariat

<https://www.info-juri.fr/droit-du-travail/contrat-de-travail/> Contrat de travail

<https://www.jstor.org/stable/41928698?seq=1> Institution entreprise

[http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow\\_Herzberg.pdf](http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow_Herzberg.pdf)

[https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf)

<https://www-cairn-info.sidnomade-1.grenet.fr/revue-questions-de-management-2017-1-page-135.htm>

<https://www-cairn-info.sidnomade-1.grenet.fr/la-souffrance-des-enseignants--9782130567059-page-49.html> sentiment de déqualification

[https://www.inegalites.fr/Mal-emploi?id\\_theme=16](https://www.inegalites.fr/Mal-emploi?id_theme=16) mal emploi

<https://www.ayming.fr/insights/barometres-livres-blancs/barometre-de-labsenteisme-et-de-lengagement/>

<https://fr.statista.com/infographie/11000/absenteisme-au-travail-en-france/>

<https://semaineqvt.anact.fr/le-programme/qualite-de-vie-au-travail-et-performance>

<https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-vie-du-contrat-de-travail/article/teletravail-mode-d-emploi>

## **Liste des abréviations, signes et acronymes**

ARM : Assistant Régulateur Médicale

ESS : Economie Sociale et Solidaire

IBET : Indice de bien-être au travail

QVT : Qualité de vie au travail

SPV : Sapeur Pompier Volontaire

SQVT : Semaine pour la Qualité de vie au travail

TMS : Troubles musculosquelettiques